فضاء الإنترنيت كأداة لإدارة التغيير داخل المؤسسة
مع الإشارة لحالة الجزائر



الدكتور : مقدم عبيرات
الأستاذ : زيد الخير ميلود
جامعة عمار ثليجي بالأغواط

في ظل التغيرات ، و في إطار التحضير لعملية الاندماج في الاقتصاد العالمي، و استجابة لثورة التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال التي أصبحت تلح بطرح مفاهيم جديدة ، و ممارسات مستجدة، تجد المؤسسة الجديدة نفسها مدفوعة إلى إحداث القطيعة مع نموذج التسيير الميكانيكي الذي يتسم بالرتابة و الروتين، و الذي استنفذ أغراضه ذلك أن المقاربة الميكانيكية أصبحت لا تتماشى مع التحديات الجديدة و لا تتلاءم معها. و السعي في جد نحو نموذج تسيير عضوي يتبنى إدارة التغيير وتأهيل المؤسسة لذلك حتى تصبح عنصرا فعالا فيه و ليست ضحية له ، في هذا السياق تطرح إشكالية كيفية الاستفادة من الوسائل الحديثة للاتصال و الإعلام (NTIC)سيما وسيلة الانترنيت في أداة التغير التنظيمي الذي تطمح إليه كي تصبح أكثر قدرة على التنافس داخليا مع إمكانية إدراج الآفاق التصديرية و بذلك تتبلور فرضيتان أساسيتان هما:

- إدارة التغير ضرورة لمواجهة و مواكبة عملية الاندماج و بالتالي المحافظة على البقاء .
- وسائل الاتصال و الانترنيت هي اللبنة الأساسية في نجاح هذا التغير التنظيمي و بلوغ أهدافه ، و سنحاول التطرق إلى جملة من النقاط الأساسية في هذا المال من ضرورة القيام بالتغيير و ضرورة أن يكون جذريا . وعن ميدان الاتصال وشبكة الإنترنت وحيوية دورها في الإستراتيجي للمؤسسة ، وتحليل العلاقة بينهما وأبعادها كمدخل من مداخل إدارة المعرفة والتغيير ولعل من التجارب التي يمكن الإشارة إليها كإرهاص جدير بالعناية ،ما ذهبت إليه شركة سوناطراك في ربط التوظيف الداخلي والترقيات عن طريق ما أسمته ببورصة العمل ،والذي لو يستفيد من فضاء الانترنيت للاتصال والربط حيث يتم النشر الواسع في جميع مستويات التنظيم للعروض من مناصب العمل ولكل عامل الترشح عن طريق الشبكة سوف يضفي هذا الربط بشبكة الانترنيت نوعا من الشفافية والسرعة والوضوح على هذه العملية .

المرحلة التي يمر با العالم تتميز بتغيرات جذرية في جميع المستويات ، حمل معه الكثير من المفاهيم الجديدة كالعولمة ، ومنظمة التجارة العالمية والتحول نحو اقتصاد السوق وما واكبه من تطورات في الصعيد العملي والتقني ،وثورة المعلومات والاتصالات مما تولد عنه اشتداد المنافسة واعتبار الميزة التنافسية معيارا للنجاح يجب العمل على تحقيقه سيما أن منسوب الجودة / السعر أخذ بعدا عالميا ، مما فرض متطلبات جديدة يجب أخذها بعين الاعتبار وهذا ما دفع الجزائر أن تقوم بوقفة تشخيصية تحدد من خلالها نقاط القوة ومواطن الضعف في نسيجها الإنتاجي . و بالفعل ففي الندوة الوطنية الخاصة بإدارة الأعمال في المؤسسة التي عقدت في الجزائرعام1994 التي كان من بين توصياتا في مجال التعاون بين المؤسسات والجامعات وجوب خطة

سليمة للتعاون في شكل تحالف إستراتيجي ، واعتبار البحث الأساسي منبع الإبداع والاستفادة مخابر وفرق البحث[1] وهذا من شانه أن يعمل على إدخال التكنولوجيا الحديثة الذي يعتبر الصانع الأول للقدرة التنافسية[2] إن الطاحونة الهوائية رمـز القـرون الوسطى ،والآلة البخارية رمز المرحلة الصناعية ، بينما الحاسوب رمز مرحلة العولمة . فالآلة البخارية أحدثت الثورة الصـناعية التي غيرت العالم وما تبعه من ظهور الرأسمالية ، وطبقة العمال ، الإشتراكية ، التوسع الاستعماري ...إلخ . رغم أن الآلـة لم تعوض سوى العضلات ، اليوم، الحاسوب في محاولة لتعويض الدماغ ، يحاول أن يحدث تحولات عميقة ، بحيث نرى من حولنا كثيرا من التغيرات ، سواء على مستوى الإطار الاقتصادي ،المعطيات السياسية العوامل الإيكولوجية ،القيم الاجتماعية المعايير الثقافية ،والسلوكات الفردية. ذلك أن (NTIC)أحدثت ثورة رقمية أدخلت العالم في عصر جديد . أهم خصائصـه النقـل اللحظي للمعلومات والمعطيات ، وتزايد الارتباط والشبكات الالكترونية، حيث انترنيت تمثل قلبها النابض ، وعملـت (les autoroutes)للاتصال ما حققته السكك الحديدية في المرحلة الصناعية . فإذا كانت السكك الحديدية السـبب الرئيسـي للتطور الصناعي لأوروبا في 1840 ، فاليوم الرأسماليون الجدد NEOCAPITALISTE يراهنون على التزايد الأسي لفترة الانطلاق لكل النشاطات التي ترتبط بالطرق السـريعة الافتراضـية Autoroutes virtuelles وتكنولوجيـا الشـبكات والانترنيت ، وهو ما يسمى بالاقتصاد الجديد . كثير من المستثمرين باتوا على قناعة تامة في ظل هـذه التحـولات أن كـل المؤسسات تصبح مضطرة لكي تتكيف ، أن تنفق أكثر في تجهيزات الإعلام الآلي الاتصال ، الشبكات ، لأن آفاق النمو فيهـا كبيرة جدا . خلال ثلاثة سنوات الأخيرة أكثر من 10 ملايين شخص اشترى (نقـال) ومعـدل التجهيـزات بالحواسـيب تضاعف.

معدل المستخدمين للإنترنيت يقارب 142 مليون (98) ، 500 مليون (2003) ، كما أن الصراع يتزايد بين المؤسسـات الأمريكية اليابانية والأوربية حول التحكم في الشبكات والهيمنة في سوق المعطيات ، ومجتمع غني بالتقانة هو المجتمـع الـذي يؤسس بيئة تشجع وتسهل قيام المقاولين والملتزمين والشركات المحلية بالتصميم والبحث والتدريب والتصدير والمنافسـة كـل ضمن إطار المقاييس العالمية والسلامة ، ومجتمع جزء كبير من سكانه يكسبون عيشهم من استخدام العلم والتقانة يخلق الأحوال الضرورية للإبداع والابتكار [3] . ولذلك ظهرت مرتكزات الاقتصاد الجديد وهي ثلاثة عناصر تأسيسية :

- المعلومة في شكل رقمي هي المادة الأولية للاقتصاد الجديد .
- الطاقة الضرورية لمعالجة وتحويل وتنظيم هذه المادة ، ليس الكهرباء ، بل الالكترونيك وبالخصوص صناعة أنصـاف النواقل semi conducteur .
- الشبكات الرقمية التي تلعب فيها انترنيت دورا محددا ، تعتبر وسيلة النقل الضرورية للمعلومة في جميع أشكالها بما فيها الصوت والصورة .

ظهر المصطلح في 6 ديسمبر 1996 – حيث تعرضت أسبوعية Amercan Business Week، لنمو الاقتصاد الأمريكي بـ 65 % ، وركزت على مفهوم الاقتصاد الجديد المؤسس على الأسواق العالمية والثورة المعلوماتية ، و يشـير إلى ارتفـاع وتطور NTIC ، وهو الآن مشروع مجتمع بإمكانه أن ينهي تناوب دورات الانتعاش والركود ، بفضـل دعـم الانتاجيـة ، والمزاوجة بين تدنية التضخم والبطالة ، مع معدلات استثمار وتوسع عالية . باقتصاد جديد بدون تضخم ، يصبح النمو بـدل الربح هو المفهوم الأساسي في المؤسسة . الزبون تصبح له السلطة عوض المورد ، المنافسة تصبح عالمية خاصـة في انترنيـت ، الأنظمة في الشبكات تصبح قادرة على الانتاج بدلالة احتياجات وضرورات كل زبون ، وبذا يتضاعف السوق . وهو أيضـا إعادة هيكلة للرأسمالية أتمتة أوامر الانتاج ، التموين واللجوء المكثف للمناولة (المقاولة من الباطن) وهو تطور عميق ، يصاحب إعادة هيكلة سوق العمل . و يعطي الأهمية للمبادرة الفردية فمع انترنيت ، الجميع يمكن أن يصبح رأسمالي فردي – وخير مثال

: نموذج Silicon Valley . حيث الجزء الأكبر من الأجور تتم في شكل stocks options من حصص المؤسسة ، فالعامل مساهم أكثر منه أجير ، ولو باع حصته ، فسرعان ما يستثمر في مؤسسة أخرى ، لسرعة التحويل . الجديـد في تكنولوجيـا المعلومات ، ليس التكنولوجيا الرقمية ، بل تحويل نشاط إنساني إلى سلعة ، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة التي تعني العمل مـن أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال [4]. من العناصر المشجعة لهذا الاقتصاد الجديد إنشاء شركات جديدة تطورت بسرعة ، لتبيع في العالم كله .مثلا : yahoo ، تطورت في أقل من 5 سنوات لتمر من خدمة أنشأها طالبين ، إلى مؤسسة أهم من Boeing من ناحية رأس المال . في قلب الاقتصاد الجديد ، نجد الإنسان و خاصة قدرته الفكرية تصـبح عامل الانتاج الأول ، والثورة في ربط connexion لهذه القدرة في شبكة عالمية ، فالعامل المهم ليس الحاسوب ، بل الارتباط ، فالتكنولوجيا جاءت لتغير سيرورة الانتاج ، شراء ، بيع ، انتاج ، توزيع ، فكل وظيفة مسها التغـيير ، المنافسـة تتجـدد باستمرار ، وأصبحت في نفس الوقت محلية وعالمية . المرور من التسويق الواسع إلى التسويق الشخصي ، الاتصال عرف نفس الشيء في اتجاهين اثنين :

1- النظام الخارجي للإتصال (الانترنيت): منذ ظهور الانترنيت وجدت المؤسسات أن طرقها في العمل يجب أن تتطور وأن البريد الالكتروني يجب أن يعوض البريد العادي ، لأن اقتسام وتوزيع الوثائق يكون أسرع وأكثر سهولة . الانترنيت شبكة غنية بالمعلومات، وهي بمثابة مجتمع يتكون من ملايين الأفراد ، يتبادلون فيما بينهم ويشاركون في نواديها ويتعاونون ، وقد تأكـد تواجد الشبكة وتدعم ببرمجيات تخدم مجالات جديدة من مثل قواعد المعطيات والأنظمة المشتركة وهندسة الزبـون والمضـيف (clients- serveur) والطرق السريعة للمعلومـات (autoroutes d'information) ، والأنظمـة الخـبيرة ومراقبـة الاجراءات الصناعية .

2- النظام الداخلي للإتصال (انترانيت) : يراد بمصطلح الانترانيت مجموع نظام التوزيع والتبـادل للمعلومـات الداخليـة لمؤسسة ما أو إدارة ، مهما تكن التقنيات والمحولات المستخدمة ، وبعبارة أخرى هي مجموعة خدمات انترنيت لكنها داخليـة في شبكة داخلية ، يمكن الارتباط بها فقط من طرف مناصب أعضاء التنظيم دون غيرهم ، وتفيد عادة في تحقيـق التجـانس لوسائل الدخول إلى المعلومة ، وتستجيب إلى اشباع احتياجات داخل المؤسسة ، أولها إغناء المعلومات والخبرات وثانيهما إغناء مناصب العمل وتوسيع مجالات النشاط للأفراد.محققة بذلك إطارا حقيقيا للعمل الجماعي في الفريق ، وتتيح سـرعة وفعاليـة الوصول للمعلومات بفضل هندستها ،ومن جهة أخرى فالتكنولوجيا البسيطة ذات التكلفة المتدنية تمكن الادارة مـن تكـوين صفحاتها الخاصة وتقسيم المعلومات والخدمات للمستخدمين مع التحكم في ذلك ، ولما تتيح للمتعاملين الوصول للمعلومة من خلال إمكانية الاتصال بقواعد المعطيات الداخلية والخارجية ، وهو ما يعطي الدقة في التسيير وربح الوقت ، كما تتمكن مـن جمع عدة متخصصين في نفس العمل ، بحيث يتحد عمل الحقوقي مع المحاسب والمالي والتقني وغيرهم ، دون اللجوء إلى عملية الانتقال وما يترتب من جرائها من تكاليف ، كما أنها أداة تنشيط للبحث للمعلومة بواسطة الارتبـاط والتحـيين اللحظـي للمعلومات في الوقت الحقيقي وهي بذلك تعمل على تحقيق أمثلية تكاليف الاتصال وتحسين عادات العمل .وقد خاض هـذه التجربة بعض المؤسسات في الجزائر إيمانا منها بفوائدها ، من بينها شركة سونطراك ، الضمان الاجتماعي ، بعـض البنـوك وسونلغاز ، قطاع التكوين المهني ، إيقانا منها بأنه للدخول إلى عالم الاقتصاد الرقمي يجب مراعاة دعم وتحفيز المؤسسات على الترابط الشبكي وقيادة المسار التكنولوجي بتبني سياسة تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات – وتنمية المهـارات التقنية والخبرات الادارية .... إلخ [5]. وواضح أن المؤسسة إذا اقتحمت مجال الشبكة سـواءا داخليـة أو خارجيـة تسـتفيد بانعكاسات هامة تؤدي إلى رفع تنافسيتها في عدة مجالات . [6]

إن التحولات التكنولوجية والاقتصادية قادت إلى موجة جديدة من التطوير انعكس على المؤسسات ، ووجدت نفسها مضطرة إلى التخلي عن نموذج التسيير التقليدي الميكانيكي والتحول نحو نموذج تسيير عضوي يستطيع أن يتعامل مع المشاكل المستجدة ويجيب على ما يطرح من تساؤلات ، وهذا يتطلب منها القيام بعملية إعادة تأهيل حتى تصل مستوى الحدث الذي أصـبحت تواجهه وتعيش فيه، وهذا لا يتأتى إلا بانتهاج عملية تغيير تنظيمية جذرية تمس جميع جوانب نشاطها ورسـالتها وتوجهاتـها ولهذا فهي بحاجة إلى تنشيط وتحريك مواردها البشرية ، ويتصف هذا التنشيط بجملة من النقاط كما يلي :

- تبني الإدارة مقاربة مدمجة وعملية ومخططة ترابط في نفس الوقت الأبعاد الأساسية التنظيمية ووسائل تحقيقها والنتائج المنتظرة من وراء ذلك .
- تحريك طاقة مجموع العمال عن طريق تعظيم تحقيق الاتصال في جميع المستويات .
- تشجيع وضع هياكل مشاركة مرنة من أجل تأطير الطاقات المتاحة .
- التركيز على التقييم بالكفاءة وقياس الانتاجية والاهتمام بالنتائج ، وترك التمحور حول الوظائف إلى التمحور حول السيرورات ، وذلك لكي لا تبقى عملية التأهيل مجرد شيء هامشي لا يتعدى التعليمات المكتوبة التي لا تجد صداها في الواقع العملي ، بل تصبح ديناميكية تغيير جذرية تتوجه بالزبون والسوق وتسعى إلى الانضباط بالمقاييس المتعارف عليها دوليا ، وعندما تصل المؤسسة إلى الانتاج بالكمية الكافية والجودة المطابقة والتكلفة المقبولة تتحصل على مزايا جراء ذلك ، لكن يكفي أن تصل منتجاتها إلى المستهلك في غير الوقت المطلوب ، حتى تصبح جهودها المبذولة كلها تذهب بدون فائدة [7] .على ضوء هذا تتحول عدة أشياء داخل المؤسسة من حال إلى حال ، فالأسواق تصبح متقلبة بعد أن كانت مستقرة ، والمنافسة شاملة وليست وطنية والتنظيم الشبكي والانتاج مرن – وعوامل التنافسية رقميـة وليس ميكانيكية – والعلاقات بين المؤسسات مبنية على التحالف والتعاون ، ولا تدف التشغيل الكامل بل التكيف وأعلى دخل .والكفاءات المطلوبة تصبح متنوعة ومتعددة الاختصاصات وطبيعة البيئة ليست مستقرة بل مزيج مخاطر وفرص ، ومواردها كانت مادية فصارت عبارة عن معلومات ، لهذا الجرد لا يتم شهريا بل بالساعة ، والمؤسسة التي تقول نعم للتغيير تتقدم بينما من تقول لا تتوقف [8] .

المعلومة في المؤسسة :

الوحدات الاقتصادية و الاجتماعية الحالية ، مهما كان حجمها أو قطاع نشاطها ، تستهلك وتنتج المعلومة الضرورية لتسييرها ، هذه المعلومة مهما كان مصدرها داخلي أو خارجي تتطلب جمعها، وبقاؤها على حالتها الخام غير كاف ولا مجـد .بل تحتاج أيضا إلى المعالجة والاستغلال يتجسد في إدماجها في مختلف المظاهر الاستراتيجية للمؤسسة .فيتم تجميـع المعلومـة الداخلية المتعلقة بتسيير مواردها البشرية وممتلكاتها والمعلومة الخارجية أيضا تحتاجها ، لأنها يجب أن تبقى باستمرار في إنصـات جيد لمحيطها ، حيث تكييف منتج ما أو تغليفه أو استخداماته ما هو في الواقع إلا الاستجابة الطبيعية كتغذية راجعة من قبـل الزبائن وما انتقاء اختيارات تجارية جديدة إلا نتيجة لورود المعلومة منهم .وعلى أساس هذه المعلومـات ، تتخـذ المؤسسـة قرارات ذات الطابع التجاري ، الانتاجي ...إلخ ، وتتبنى إستراتيجيات في المدى القصير والمتوسط والطويـل ، تمكنـها مـن التكيف السريع والفعال مع بيئتها التنافسية .

حدود الأنظمة الكلاسيكية :

وجدت المؤسسة نفسها مضطرة لانتهاج إجراءات معالجة وتصنيف لكتلة المعلومات التي تستهلكها وتنتجها ، ولهذا الغـرض تبنت عدة صيغ انعكست في تركيب وبناء نظام معلومات هدفه الأساسي هو وضع مجموعة أدوات وإجراءات تعمـل علـى تسهيل عملية تحصيل المعلومة ومن ثم معالجتها ونشرها في مختلف المستويات ولدى الشركاء والفاعلين ، ونظم المعلومات الـتي

ظهرت في الستينات عرفت تطورا تدريجيا حتى وصلت مستوى إدراج المعالجة الاعلامية الكلية لمنصب العمل ، وذلك عن طريق تعميم استخدام الحواسيب وربط العلاقة إنسان – آلة – وتبسيطها حتى أصبحت في متناول غير المختصين في الإعلام الآلي ، بحيث فعليا صارت الآلة امتداد للإنسان ، وعوضته بذا في أداء مهامه ،وتحريره من غالبية الأنشطة الروتينية والمتكررة و مكنته من المعالجة السريعة والدقيقة للمعلومات بقدرات تخزين كبير على حوامل أهم ما يميزها صغر الحجم وقلة التكلفة .مع إمكانية انتاج وثائق عالية الجودة ، كما أصبح الحاسوب وسيلة فذة في حوزة المؤسسة تحقق أفضل مستويات المردودية الفردية وأكبر فعالية جماعية .ورغم هذا التطور النوعي لطرق العمل ، يبقى مشكل تبادل المعلومات مطروحا ولا يمكن من ربح الوقت ولا المال مع الاتجاه الضعيف نحو استخدام الحوامل المتحركة ، وقد ظهر قصور أنظمة المعلومات الكلاسيكية بسبب تعقدها وعدم مرونتها وهيكلتها وبطء تطورها لكي تلبي الاحتياجات المتطورة بسرعة كبيرة ، هذه الوضعية دفعت إلى ظهور احتياجات جديدة مرتبطة بالتقديم والتوفير الجيدين للمعلومة ولتفادي هذا النقص ، نجد نشر الإعلام الآلي والسمعي البصري ووسائل الاتصال عن بعد ، تعتبر حلا أمثلا يمكن من الاتصال ، واقتسام كل أنواع المعلومة بين عدة وحدات إعلام آلي مهما كانت المسافات الفاصلة بينها.

أهمية وسائل الإعلام والاتصال في التسيير : تأكدت يوما بعد يوم وبأكثر حدة ، أهمية التقنيات الجديدة في مجال الاتصال وانتاج واستهلاك المعلومة ينتج عنه المزايا التالية :

- إنتاج وثائق عالية الجودة تندمج فيها الصورة الساكنة و المتحركة والصوت والبيانات والنصوص .
- السرعة الفائقة في معالجة البيانات ، حيث تضاعفت القدرة على المعالجة بشكل كبير صاحبه تدني واضح في القيام بذلك .
- الوصول اللحظي للمعطيات ، بمجرد طلب المستخدم والاستفادة من أدوات البحث السريع والأدوات الذكية للسباحة في الكتلة الهائلة من المعلومات الغير مهيكلة .
- مرونة إنتقال المعلومات بين مختلف الوحدات ، نتيجة استخدام حوامل عالية الكفاءة تعتمد طرق جديدة في نقل المعلومة .
- التقاء المجموعات الافتراضية والبريد الالكتروني داخل أو خارج المؤسسة في الوقت الحقيقي أو في أوقات متفرقة .

إن إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر اتجاه هام في المؤسسة كي تصل مستويات عالية في الكفاءة والفعالية ، لكن ذلك مشروط باعتبار الشروط التنظيمية التي تعكس مكونات المؤسسة .واعتبار الشروط التنظيمية والتسيير يتولد عنها تغيرات هامة في جميع نواحي التسيير والادارة ، هذه التغييرات تمس أساسا المظاهر التالية :

تدفق الانتاج : حيث تتأثر كما يلي :

- تحكم جيد في تسيير موارد الانتاج مثل حالة الآلات ووضعية المخزونات وغيرها من الموارد ، بتطبيقات التسيير للصيانة المدعومة بالحواسيب وتسيير المخزونات .
- تحكم في جودة المنتجات ووقت تسليمها عن طريق الربط بواسطة قواعد معطيات تمكن من مراقبة ومتابعة مختلف مراحل التصنيع ، بحيث نوفق بين المرونة والإنتاجية لجميع العوامل وكل العملية .
- من جهة أخرى ، وتبعا للسياسة التسويقية ، تتحصل المؤسسة على وسائل التغلغل في سوقها بواسطة وضع بنوك معطيات تتضمن شروط ومتطلبات الزبائن ،إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات المعروضة من قبل المنافسين ، مع إمكانية الاستخدام للإتصال اللحظي كوسيلة للتقديم والبيع لمنتجات المؤسسة وخدماتها .

المظاهر التنظيمية : إن وضع مناصب العمل في إطار شبكة ينعكس إيجابيا في تغيير ملامح الشكل التنظيمي للمؤسسة بطريقة واضحة و معتبرة . و بذلك يتيح للمؤسسة :

- فتح و توسيع مناصب العمل التي تسهل التبادل الدائم للمعلومة. و هو ما يعتبر عملية إغناء لها.
- مشاركة جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات بواسطة التقاسم و الاشتراك في المعطيات التي تم المؤسسة من خلال وضع شبكة داخلية أو خارجية و الإجتماعات أو المجموعات الإفتراضية و غيرها. و تبدو أهمية هذه النقطة باعتبار عملية اتخاذ القرارات بجميع مستوياتا و كل أبعادها عملية تتمحور حولها المؤسسة.
- إختزال المستويات السلمية (Hierarchie) بغرض تحسين الوقت اللازم لعملية اتخاذ القرار و مرونته مع المتغيرات المحيطة .
- إن كفاءة المؤسسات أصبحت ترتبط أكثر بالقدرات الجماعية و ما يترتب عليها من تعاضدية تزيد من فعاليتها .ولا ترتبط فقط بالوسائل و الهياكل ، كما كان سائدا في مراحل سابقة .وقوة المؤسسة لا تكمن في وسائلها ولا تجهيزاتا ،بل تتجسد في مواردها البشرية و كادرها الفني و التسييري و خصوصا قدرته على التواصل و العمل ضمن فريق عمل (Team's work). واضح جدا ، أن الوسائل الجديدة و الشبكات تساهم في قدر كبير في بناء التنظيم ،بما يحقق التطور و التعلم عن طريق فرق العمل الافتراضية و قواعد المعطيات التي تحقق المرونة و الإستقلالية و تقاسم السلطة داخل المؤسسة.
- أخيرا إن تنظيم العمل في مجموعة ، والمؤسسة في شبكة ، يعتمد على الاعتراف الضمني بالكفاءات المتعددة الاختصاصات وليس السلم الهيراريكية الستاتيكية ، هذا من شأنه أن ينمي لدى العاملين ، روح الولاء والانتماء والشعور بتثمين ما يقدمونه. هذه العناصر المتعلقة بالمظاهر التسييرية والتنظيمية ضرورية في عملية إعادة تنشيط قدرات المؤسسة منذ اعتبارها كنظام معلومات موجه أساسا إلى القضاء أو على الأقل تخفيض درجة عدم التأكد حول بيئتها .لكن هناك الأسباب التي تحول دون سرعة التقارب والالتقاء وهي[9] :

- صعوبة تغيير سلوكيات المستهلكين .
- بيئات العمل التكنولوجية مكلفة وصعبة التغيير والتطوير .
- التغيرات الحاصلة السياسات العامة .
- انتشار تكنولوجيا معينة يعتمد على التمع .
- الأعمال التقليدية تشهد نجاحا مفاجئا .
- شبكة القيمة الرقمية الجديدة تعيد تعريف مفهوم العلاقة بين المستهلك والمزود .

والبوابات التي تقدم أفضل سياق للخدمات والمعلومات هي التي ستمتلك الزبائن بشكل قوي ، لذا مثلا xerox اتخذت ما أسمته "يوم الزبون jour du client " حيث 40 إطار مسير يقومون بأنفسهم بالتكفل باتصالات الزبائن الغير راضين ، وهذه العملية تولد عنها في وقت قياسي العديد من مشاريع التحسين [10] .

كما نشير إلى ما ذهبت إليه الشركة الوطنية سونطراك التي باشرت العمل عن طريق الشبكة الداخلية Intranet ونرى كيف يمكن أن تساعد الشبكة الداخلية أو الخارجية في إحداث التغيير ، ومن هنا نتطرق إلى الأداة التسييرية التي اتخذتا مثلا في ميدان الترقية والتوظيف ، وهي ما يسمى ببورصة العمل وقد ظهرت سنة 1997 ، بموجب تطبيق إجراءات متفق عليها وتعتبر فضاء لإلتقاء الهياكل ذات مناصب العمل الشاغرة والأعوان الراغبين في استغلال فرص تنمية مهاراتم ومسارهم المهني ، هذا الربط يهدف إلى تطوير إمكانيات الترقية وتوسيع مصادر التوظيف الداخلي واختيار أفضل العمال الذين يتمتعون بكفاءات وهي بذا

تجسد الشفافية والانفتاح والمنافسة ، وتتحقق بورصة العمل عن طريق نشر كشف دوري يحتوي جميع المناصب المعروضة من طرف هياكل المؤسسة ، ولكل عامل تتوفر فيه الشروط المطلوبة أن يعبر عن رغبته في الترشح ، وبعد ذلك يتم انتقاء الأفضل من المتقدمين لطلب المنصب .وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابيا على مستوى المؤسسة في كونه يحقق تطوير الملائمة بين الانسان ومنصب العمل.كما يجسد سياسة الحركية ويعمل على تحقيق مرونة التنظيم وفك الحواجز بين مستويات التسيير المختلفة والتنسيق بينها .أما بالنسبة للعاملين فتعمل على تعزيز مشاعر الانتماء والولاء ، والعدل والقضاء على التحيز ، وكذلك تطوير المسار المهني .ومن أجل هذا فمن مبادئها أنها متاحة لجميع العمال والتعريف بالمنصب الشاغر يتم إعلانه ، كل عامل له حق الترشح والنتائج تبلغ للجميع . وهذه العملية في جزء كبير منها يستفيد الشبكة الداخلية ، ولو فتحت العملية كلها على الشبكة الداخلية والخارجية ومست التوظيف الخارجي والترقية الداخلية ، فإن الفعالية تكون أكثر إلى جانب السرعة والشفافية والمرونة وتدنيه التكلفة .فربط هذه البورصة بشبكة الانترنيت يجعل عملية نشر المناصب الشاغرة أكثر توسيعا وفي الوقت نفسه فاتاحة الفرصة أمام كل عامل يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف اختيار الأفضل من أكبر شريحة ممكنة ، وهذا مثال عن دور الشبكة في إحداث التغيير ، حيث يخلق التغيير رؤية موحدة وموزعة كي يصل إلى أكبر شريحة ممكنة [11] . وقد شرع قطاع التكوين المهني بدوره في بناء شبكته الداخلية وهو مشروع الانترنيت INTRANEFP الذي يربط كل مؤسسات القطاع في برنامج واحد هدفه بناء قاعدة معطيات با شقين أساسيين :

- المعلومات المتعلقة بالجانب الاداري للتجهيزات والموارد البشرية والمالية وغيرها.
- المعلومات المتعلقة بالجانب البيداغوجي وتسيير وهندسة التكوين الذي تقوم به، من عدد الفروع والاختصاصات ورزنامة التكوين والمتربصين وقاعات الدروس والمحاضرات والمخابر وغير ذلك .

و أتيح لكل مؤسسة من خلال القائمين عليها إمكانية الدخول بواسطة كلمة المرور التي تسمح بذلك وتحدد مجالات التدخل .وواكب ذلك تعميم توفير التجهيزات والقيام بتربصات من أجل تأهيل العاملين في مجال استخدامها . تجربة أخرى ينبغي الاشارة إليها في هذا المقام ذلك أنها تحمل في طياتها خطوة هامة في إطار تسهيل توفير إمكانيات الاتصال إلى أكبر شريحة في المجتمع وهي الاختبار الذي قامت به الشركة الوطنية سونلغاز ، حيث قامت بربط مركز سونلغاز بثانوية عمر راسم وفي الآفاق ثانوية بعنابة وأخرى في وهران ، وتحول كابل الكهرباء من مجرد ناقل لها إلى ناقل لتدفق الانترنيت يصل حوالي 4.5 ميغابيت ، وذلك باستخدام تكنولوجيا الانترنيت بواسطة الكهرباء أو ما تسميه PLC:power line communication ، والاستغناء عن استخدام التلفون في هذا الإطار ، وتبدو أهمية هذه الطريقة إذا علمنا أن 97 % من السكان يتوفر لديهم الاشتراك في الكهرباء ، بينما لا يتجاوز 10 % مشتركي التلفون بالجزائر [12] .أخيرا هناك تجربة الحضيرة الشبكية لتقنيات الإعلام والاتصال بالجزائر "مدينة سيدي بن عبد الله"، حيث عرف قطاع البريد والاتصالات تغييرات جذرية ، أهمها الفصل بين بريد الجزائر ، واتصالات الجزائر ، فتح سوق الاتصالات للمنافسة الدولية ، وما يتطلب ذلك من القيام بتهيئة مناخ ملائم تشريعيا وتنظيميا .في الإطار التقديري للحضيرة الشبكية هناك ثلاثة جوانب:

أولها يتعلق بالتكوين والبحث ، حيث تمتلك الجزائر شبكة جامعية مكونة من معاهد بحث على مستوى عال ، سيما معهد تكنولوجيات الإعلام ، ومعهد البحث في تكنولوجيات الإعلام ، معهد الاتصالات ، ومركز الدراسات وبحوث الاتصال .

أما ثانيها ، فيتعلق بالمؤسسات ، حيث تستقبل الحضيرة مؤسسات ناشئة بعد مرحلة الحضانة والمتابعة خلال فترة قبل توجيهها .

أما ثالثها ، فيرتبط بالحضانة والدعم حيث يعتبر وضع هذا الجهاز أمر أساسي .تتوفر الحضيرة للقيام بأعمالها على جملة من الإمكانيات تتخلص في الآتي :

- هيكلة إدارية وتسييرية .
- هياكل قاعدية بمساحة 93 هكتار .
- منطقة عمران في المدينة الجديدة سيدي بن عبد الله تستقبل الباحثين والعاملين في المدينة التكنولوجية .

الجوانب الثلاث تشكل الأساسي الذي تنبني عليه المدينة التكنولوجية سيدي بن عبد الله [13].

الخاتمة :

كثيرة هي المؤشرات التي توصلنا إلى إثارتا من خلال هذه المداخلة و التي تؤكد لنا أن المعطيات تغـيرت و القيـود والفرص أخذت منحى جديد يكاد يختلف جذريا عنها فيما سبق و لاسيما أمام المؤسسة في العالم المتطور و كذلك الـذي في طريق النمو وبالتالي في الجزائر، بل و الملامح اقتصاد جديد لبنته الأساسية هي المعلومات كما تطرقنا إلى عملية الانـدماج في الاقتصاد العالمي و ما يترتب عليها من معطيات ينبغي الاعتماد عليها كي يمر عملية الاندماج في سلام و نجـاح و في صـالح المؤسسة و من هنا ظهر لنا فضاء الانترنيت كأداة فعالة و سريعة وبأقل تكلفة ، يتم من خلال تحقيق أبعاد الاتصال و إشـراك جميع موارد المؤسسة في عملية التسيير و الإستراتيجية و رغم ما يواجه ذلك من صعوبات أمام المؤسسة تقررها معطيات واقع الجزائر و مستوى التطور فيه إلا أنه من المفيد أن نركز على ضرورة بناء استراتيجية تسهل عملية الاستفادة من الانترنيت كأداة للتغير وتحفز الموارد له ، و عليه يمكن صياغة بعض التوصيات العملية التي ينبغي القيام با من أجل تعميم هذا التوجه :

1- تعزيز هياكل المؤسسة شبكات داخلية (انترانيت) كي يسهل تدفق المعلومات داخل المؤسسة .

2- فتح الوصول إلى شبكة الانترنيت في جميع مستويات التسيير في المؤسسة خاصة تلك التي تربط بالبيئة الجزئيـة و الكليـة للمؤسسة من تسويق و تموين و إنتاج.

3- إدماج جميع وظائف المؤسسة الكلاسيكية في تنظيم شبكي بحيث يعطي لذلك نفس جديد لنمط جديد .

4- تحسيس الموارد البشرية بضرورة التأهيل إلى مستوى التعامل با و التحفيز لذلك.

5- برمجة دورات تكوينية في ميدان الاتصال و الشبكات.

6- ربط التقييم لأداء العاملين و المصالح بنتائج العملية .

7- الاستفادة من الجامعة و مخابر البحث في تثمين عمليات الربط .

ربما تكون هذه خطوات أولية ، لكنها ضرورية فالربط بالمواقع كالطفل يحتاج إلى ولادة لكنه لا ينمو إلا إذا تلقى العنايـة و الاهتمام .

المراجع المعتمدة :

1/ Ministère de la Restructuration industrielle et de la participation: Restructuration industrielle et culture managériale. Algérie. 1995. Page 72.

2/ محمد شفيق جبر: دعم القدرات التنافسية للشركات العربية في ندوة عولمة الاقتصاد و الإدارة العربية ، مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية. 1997 ، ص 251 .

3/ أنطوان زحلان : نقل الحساب الى الالفية الجديدة في المستقبل العربي . مركز دراسات الوحدة العربية , بيروت . لبنان , عدد 254 في 2000/4 ، ص 27

4/ Jeremy Hope and Tony Hope : Competing in the third wave : the ten key Management Issues of the Information age .Boston. Harvard Business School , Press. 1997 . Page 67.

5/ أبراهيم بختي:الانترنيت في الجزائر. في مجلة الباحث , جامعة ورقلة ،الجزائر عدد 2002/1، ص 35 .

6/ Jean Brilman : Les Meilleures Pratiques de Management. édition d'organisation Paris . 3eme édition. 2001 , page 415 .

7/ Aissa Hirech : Pour une Approche de la Planification de la Production .
In : revue des sciences humaines , Biskra . Algérie . N°: 2 . juin 2002 , page 260

8/ Hassane Chabane : Les éléments Clés d'une Stratégie de l'innovation Technologique dans L'entreprise .In revue perspectives . URTSD . Annaba . Algérie . N°5 . 2001 . p 143

9/ فيليب ريكسون:مفهوم التقارب و الالتقاء في الاقتصاد و الأعمال , الشركة العربية للصحافة و النشر و الأعلام. لبنان عدد 261 سبتمبر 2001 .ص96

10/ Etienne Baerd . six clés pour une organisation innovante. In : Le nouvel économiste .Paris N° 1180 du juillet 2001 . p : 80.

11/ Abdelhak Lamiri .Management de l'information ,redressement et mise à niveau des entreprises. Office des publications universitaires(OPU) . Algerie.2003 .p: 189.

12/ Djamila belhout . Internet à haut débit via le réseau électrique. In : It-Mag. Algérie . N° 20 du : 09-10-2002 . p: 05.

13/ Pour plus d'information voir: www.siticKarcouche22.pdf. "Cyberpark". Page consultée le : 20-04-2003.